

Marian Huczek

## ORGANIZACYJNE I PSYCHOLOGICZNE UWARUNKOWANIA AKTYWNOŚCI INNOWACYJNEJ PRACOWNIKÓW W FIRMIE

### **Organizational and psychological factors of innovative activity of company employees**

In present-day business innovation as a knowledge domain has not yet achieved such a level of development to meet the enterprise growing need for innovation. The number of rejected innovations and failures in the innovation process show the need to be prepared for every change innovations entail.

The literature on the subject emphasizes that the proposed overall approach to the problem of innovation should include integration of knowledge of the psychological sciences which deal with supporting individual and group innovative competences of the employees with management sciences.

The article presents organizational and psychological conditions of innovative activity of company employees. In economic practice and most reference books innovation is mainly connected with the technological process and new products and the role of people and their possibilities, limitations, or other factors of psychological character are underestimated. It describes the subjective prerequisite conditions for the employees' innovative behavior.

**Key words:** conditions, innovation, development, process, organizational factors, psychological factors

## Pojmowanie innowacyjności firmy

We współczesnym świecie kształtuje się nowy typ społeczeństwa opartego na wiedzy, ukierunkowanego na zarządzanie innowacjami. S. Borkowska podkreśla, że „znaczenie innowacji rośnie w gospodarce opartej na wiedzy”<sup>1</sup>. Organizacja chcąc osiągnąć rozwój, powinna być proinnowacyjna, czyli wykazywać zdolność do podejmowania i wdrażania innowacji. Organizacje funkcjonujące w konkurencyjnym środowisku powinny w sposób ciągły tworzyć (lub adaptować się do otoczenia) i wdrażać różnego rodzaju innowacje zapewniające efektywność działania i rozwoju firmy.

W interpretacji innowacji dominują dwa podejścia, a mianowicie ujęcia innowacji jako rezultatu lub procesu. W ujęciu pierwszym innowacje to zmiany w sferze produkcji, które prowadzą w konsekwencji do nowych produktów. W ujęciu drugim – to wszelkie procesy twórczego myślenia zmierzające do zastosowania i użytkowania ulepszonych rozwiązań w organizacji i zarządzaniu, technologii, w życiu społecznym, politycznym itp. Literatura podaje, że „pod pojęciem innowacji należy rozumieć przeprowadzone zmiany w technologii, organizacji, ekonomice oraz w sferze społecznej organizacji”<sup>2</sup>. Odnosząc się do pojęcia innowacji A. Pomykański pisze, że „obecnie pod pojęciem innowacji rozumie się kompleks zjawisk i procesów obejmujących zarówno powstanie i wdrażanie innowacji, jak i jej efektywność ekonomiczno-społeczną”<sup>3</sup>. P.F. Drucker stwierdza: „innowacja jest raczej pojęciem ekonomicznym lub społecznym niż technicznym”<sup>4</sup>. A. Ochojski pisze z kolei, że „proces innowacyjny – w przeciwieństwie do koncepcji schumpeterowskiej – nie ma charakteru liniowego, lecz jest wynikiem interakcji i uczenia się na drodze prób i błędów oraz kumulowania wiedzy specyficznej i interdyscyplinarnej”<sup>5</sup>. D. Surówka-Marszałek pod pojęciem innowacji rozumie zmianę, która może przybierać kilka form, najczęściej ujmowanych w cztery kategorie:

- innowacja produktowa – zmiany produktów oferowanych przez przedsiębiorstwa,
- innowacja procesowa – zmiany w sposobie tworzenia i dystrybucji tych produktów,
- innowacja pozycyjna – zmiany kontekstu, w którym produkty są wprowadzane,
- innowacja paradygmatyczna – zmiany zasadniczego modelu będącego ideą działalności organizacji<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> S. Borkowska, *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, Warszawa 2010, s. 14.

<sup>2</sup> M. Huczek, *Czynniki wzrostu innowacyjności przedsiębiorstwa*, Bielsko-Biała 1996, s. 19.

<sup>3</sup> A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami*, Warszawa 2001, s. 18.

<sup>4</sup> P.F. Drucker, *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Warszawa 1992, s. 42.

<sup>5</sup> A. Ochojski, *Przedsiębiorczość sektora publicznego a konkurencyjność i rozwój regionu*, [w:] *Konkurencyjność a rozwój regionalny*, red. A. Klasik, Katowice 2006, s. 20.

<sup>6</sup> D. Surówka-Marszałek, *Marketing*, Kraków 2006, s. 20.

R. Nowacki stwierdza, że „innowacja jest postrzegana jako strategiczny instrument służący do budowania i poszerzenia zdolności konkurencyjnych przedsiębiorstw. Jest kluczem do postępu i rozwoju, jest także źródłem wynalazków we wszystkich sferach życia społeczności, technologii i administracji”<sup>7</sup>. P.F. Drucker podkreśla, że „cechą innowacji opartych na wiedzy – i to wyjątkową – jest to, że niemal nigdy nie są wynikiem wpływu jednej dziedziny naukowej, ale kilku różnych dziedzin, przy czym nie wszystkie z nich mają charakter ścisły lub techniczny”<sup>8</sup>.

Ostatnio coraz częściej mówi się także o koncepcji szybkiej innowacji (*fast innovation*). Szybka innowacja odnosi się do kreowania nowych produktów, usług, modeli biznesowych, procesów oraz rynków dostatecznie zróżnicowanych oraz szybkości, z jaką przedsiębiorstwo utrzymuje przez dekady ponadprzeciętny zwrot dla właścicieli<sup>9</sup>. Z podejściem tym wiążą się trzy zasady: zróżnicowanie, szybki czas wprowadzania produktu na rynek oraz zaburzające radykalne innowacje<sup>10</sup>. Zróżnicowanie to wytwarzanie produktów, które uwzględniają potrzeby klienta i spełniają jego potrzeby lepiej niż konkurenci. Zaburzające radykalne innowacje, czyli takie, które są znaczącą zmianą w stosunku do istniejących rozwiązań na rynku, pełnią szczególną rolę w wyróżnianiu oferty rynkowej przedsiębiorstwa.

Literatura podkreśla, że „innowacyjność przedsiębiorstwa to pojęcia, które w literaturze nie doczekało się wspólnej interpretacji. W przeszłości ograniczono jej zakres do «twardych elementów» – procesów produkcyjnych i produktu. Obecnie obserwujemy tendencję do rozszerzania zakresu innowacyjności związaną z emergencją różnych typów innowacji”<sup>11</sup>. M. Borowiecki pisze: „innowacyjność przedsiębiorstwa można zdefiniować jako jego zdolność do kreowania i efektywnego wdrażania innowacji technicznych, rynkowych i organizacyjnych, umożliwiających mu realizowanie celów strategicznych w konkurencyjnym otoczeniu”<sup>12</sup>. A. Sankowska podaje, że

[...] innowacyjność przedsiębiorstwa to skłonność i zdolność przedsiębiorstwa do poszukiwania, wdrażania i upowszechniania w praktyce innowacji produktowych, procesowych, organizacyjnych, marketingowych, prowadząca do wzrostu poziomu nowoczesności i wzmocnienia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa<sup>13</sup>.

---

<sup>7</sup> R. Nowacki, *Innowacyjność w zarządzaniu a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Warszawa 2010, s. 30.

<sup>8</sup> P.F. Drucker, *op. cit.*, s. 124.

<sup>9</sup> M.L. George, J. Works, K. Watson-Hemphill, *Fast Innovation – Achieving Superior Differentiation, Speed to Market and Increased Profitability*, New York 2005, s. 15.

<sup>10</sup> A. Sankowska, *Organizacja wirtualna*, Warszawa 2009, s. 105–104.

<sup>11</sup> Eadem, *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna*, Warszawa 2001, s. 132.

<sup>12</sup> M. Borowiecki, *Teoria kosztów transakcyjnych a powstawanie i rozprzestrzenianie się innowacji w gospodarce*, [w:] *Innowacyjność w teorii i praktyce*, red. M. Strużycki, Warszawa 2006, s. 52.

<sup>13</sup> A. Sankowska, *Wpływ zaufania...*, s. 134.

Analizując cel poprawy stopnia innowacyjności przedsiębiorstwa W. Świtalski twierdzi, że innowacyjność nie powinna być traktowana jako cel sam w sobie, a wręcz przeciwnie – należy ją postrzegać jako rozległy wewnętrznie, złożony zestaw środków do podnoszenia sprawności gospodarowania, budowania silnych pozycji konkurencyjnych i uzyskiwania korzyści ekonomicznych przez przedsiębiorstwa<sup>14</sup>.

Większość badaczy analizuje innowacyjność organizacji jako zjawisko jednowymiarowe, obejmujące jedynie skłonność bądź zdolność do tworzenia (lub adaptacji) i wdrażania innowacji. M. Pichlak ujmuje innowacyjność organizacji

[...] jako zjawisko trójwymiarowe, obejmujące wewnętrzną skłonność organizacji do generowania (lub adaptacji) innowacji oraz gotowość organizacji do podjęcia ryzyka immanentnie związanego z wdrażaniem (implementacją) jakichkolwiek nowych idei, koncepcji, pomysłów i wynalazków<sup>15</sup>.

Przegląd literatury pozwala na stwierdzenie, że innowacyjność kojarzona jest głównie z procesami technologicznymi, nowymi lub udoskonalonymi produktami, a występujące w przedsiębiorstwie zmiany organizacyjne najczęściej traktuje się łącznie ze zmianami w technice. Nie docenia się w procesach zachodzących w przedsiębiorstwie roli człowieka i jego możliwości oraz ograniczeń czynników natury psychologicznej. Takie traktowanie innowacji w przedsiębiorstwie wynika z:

- dużej roli i szybkości zachodzących zmian technologicznych w procesach gospodarczych w przedsiębiorstwie,
- z niedoceniań ważności czynników natury psychologicznej w zachodzących w przedsiębiorstwie zmianach organizacyjnych, ekonomicznych, społecznych i technologicznych oraz znacznie dokładniejszego i szerszego opracowania przez naukę zagadnień zmian technologicznych niż innych zmian i roli człowieka w ich przebiegu,
- w prostszych metodach wyznaczenia siły oddziaływania czynników technicznych na efektywność innowacji niż czynników natury psychologicznej.

Aktywne zachowania innowacyjne pracowników wraz z oddziaływaniem głównych czynników organizacyjnych (wiązących się z innowacyjnymi zachowaniami pracowników) prowadzą do wzrostu innowacyjności i konkurencyjności firmy.

---

<sup>14</sup> W. Świtalski, *Innowacje i konkurencyjność*, Warszawa 2005, s. 78.

<sup>15</sup> M. Pichlak, *Uwarunkowanie innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Warszawa 2012, s. 36.

## Psychologiczne uwarunkowania aktywności innowacyjnej pracowników

Jak już wspomniano w praktyce przedsiębiorstw wyraźnie nie docenia się roli czynników miękkich w rozwoju innowacyjności. S. Borkowska pisze, że

[...] nie jest natomiast zrozumiałe niedocenywanie roli czynników miękkich czyli zasobów ludzkich. Powszechnym wręcz zjawiskiem jest marnotrawienie ich wiedzy, kreatywności, otwartości na zmiany, zdolności ciągłego uczenia się, otwartej komunikacji i współpracy zespołowej [...]. Wobec niedostatku zasobów rzeczowych i finansowych tym większe znaczenie ma mądre spożytkowanie zasobów ludzkich w rozwoju innowacyjności<sup>16</sup>.

Szczegółowa analiza literatury przedmiotu wskazuje, że innowacje tylko są częściowo uwarunkowane czynnikami technologicznymi i organizacyjnymi. Podkreśla się związek innowacyjności przedsiębiorstwa z czynnikami podmiotowymi, do których m.in. należą: cechy osobowości, kapitał psychologiczny, wiedza, kompetencje osobiste oraz motywacja i zaangażowanie innowacyjne<sup>17</sup>. Czynniki te silnie oddziałują na aktywność innowacyjną pracowników w przedsiębiorstwie.

Najbardziej wpływającym czynnikiem na aktywność innowacyjną pracownika jest osobowość. Literatura podkreśla, że w psychologii pojęcie osobowości jest jednym z klasycznych pojęć, które z uwagi na zakres jego stosowania, poziom złożoności nie poddaje się zdefiniowaniu w sposób prosty i spójny<sup>18</sup>. Przez osobowość rozumiemy specyficzne cechy psychologiczne charakteryzujące daną osobę, które prowadzą do względnie logicznych i trwałych sposobów reagowania na otoczenie. Osobowość danej osoby jest kombinacją jej cech psychologicznych. A. Wojtczuk-Turek podkreśla, że

[...] stanowi ona dynamiczną i otwartą strukturę, która organizuje oraz wyznacza zakres działań jednostki, treść jej aktywności, tworzenie planów i ich realizację. Jednocześnie przyjmuje się, że jej kształtowanie się warunkują zarówno właściwości biologiczne, psychologiczne, jak i środowisko zewnętrzne<sup>19</sup>.

Cechy osobowości często traktowane są jako moderator wielu zachowań w organizacji, w tym aktywności innowacyjnej i przedsiębiorczej pracowników. Literatura stwierdza, że

[...] z punktu widzenia rozpoznania i generowania pomysłów, szczególnego znaczenia nabierają następujące cechy, wskazywane w literaturze przedmiotu jako skorelowane z kreatywnością: tolerancja wieloznaczności i dążenie do złożoności, niezależność poglądów, pewność siebie, ciekawość, energia. Wykazano też pozytywny wpływ na podejmowanie

---

<sup>16</sup> S. Borkowska, *op. cit.*, s. 32.

<sup>17</sup> A. Wojtczuk-Turek, *Zachowania innowacyjne w pracy. Wybrane zagadnienia teoretyczne i praktyczne*, Warszawa 2012, s. 45.

<sup>18</sup> A. Potocki, *Zachowania organizacyjne*, Warszawa 2010, s. 19; M. Huczek, *Zachowanie ludzi w organizacji*, Bielsko-Biała 2001, s. 21–26.

<sup>19</sup> A. Wojtczuk-Turek, *op. cit.*, s. 46.

działań twórczych – ekstrawersji i otwartości na doświadczenia. Obie te cechy wiążą się z inicjatywą, która jest niezbędna dla pojawienia się innowacji<sup>20</sup>.

Rozpoznanie okazji oraz szans dla wdrożenia innowacji silnie uzależnione jest od indywidualnej inicjatywy i zdolności, a nie od rutynowych praktyk i procesów zachodzących w organizacji. We właściwym przebiegu procesu innowacyjnego istotne jest zarówno inicjowanie aktywności, jak też jej utrzymywanie na optymalnym poziomie.

Duże znaczenie w rozwoju aktywności zawodowej pracownika ma jego kapitał psychologiczny, który charakteryzują przekonania o własnej skuteczności działania, optymizm, nadzieja oraz odporność psychiczna. Przekonanie o skuteczności spełnia funkcję samoregulacji podejmowanych działań i ma związek z utrzymaniem motywacji do ich wykonania oraz przyczynia się do wydajności pracownika. Natomiast optymizm pozwala na budowanie wiary we własny sukces obecnie i w przyszłości, stymuluje dążenie do wyznaczonych celów. Literatura przyjmuje, że optymizm jest cechą osobowości względnie stałą i niezależną w czasie<sup>21</sup>.

Następny składnik kapitału psychologicznego nadzieję, określa się w literaturze jako oczekiwanie, że czyjeś bieżące działania przyniosą w przyszłości pozytywne rezultaty. Nadzieja jest rodzajem przekonania, które ma związek z osiągnięciem celów<sup>22</sup>. Pozwala pracownikowi przyjąć orientację na przyszłość. A. Wojtczuk-Turek określa nadzieję jako

[...] pozytywny stan motywacyjny oparty na doświadczeniu poczucia sukcesu, wynikającego z działania ukierunkowanego na cel oraz planowania dróg do jego realizacji. Poczucie to łączy się z przekonaniem (stanowiącym proces poznawczy), że jednostka potrafi osiągnąć cele, które z jednej strony są realistyczne, z drugiej zaś stanowią wyzwanie. Osiąganie celu wymaga determinacji, siły woli, energii, poczucia kontroli oraz umiejętności generowania alternatywnych dróg dochodzenia do jego osiągnięcia. Ten ostatni komponent nadziei pozwala na oddzielenie jej od innych składników kapitału psychologicznego – odporności, przekonania o własnej skuteczności czy optymizmu<sup>23</sup>.

Osoby o wysokim poziomie nadziei zachowują się elastycznie, generują więcej celów oraz poszukują nowych dróg ich realizacji. Odporność psychiczna współdziała z innymi cechami, takimi jak wytrzymałość czy elastyczność pracownika. Wytrzymałość umożliwia mu sprawne funkcjonowanie w sytuacjach trudnych, elastyczność natomiast jest istotna w warunkach wymagających prezentowania zachowań adaptacyjnych, np. przystosowania do zmiany.

---

<sup>20</sup> *Ibidem*, s. 51–52.

<sup>21</sup> M.F. Scheier, C.S. Carter, *Optimism, Doping and Heath: Assessment an Implications of Generalized Outcome Expectancies*, „Health Psychology” 1985, No. 4, s. 219–247.

<sup>22</sup> P. Zimbardo, J. Boyd, *Paradoks czasu*, Warszawa 2009, s. 132.

<sup>23</sup> A. Wojtczuk-Turek, *op. cit.*, s. 57.

Zdolności związane z odpornością psychiczną są kluczowe dla reagowania pracownika na stres, oraz podejmowania w długim okresie czasu wysiłku ukierunkowanego na radzenie sobie z wyzwaniami przy zachowaniu wysokiej wydajności pracy.

Przedstawione powyżej składniki kapitału psychologicznego są istotne dla zaangażowania innowacyjnego pracowników w firmie. Należy podkreślić, że w poszczególnych etapach procesu innowacyjnego przekonanie o własnej skuteczności nadzieja oraz optymizm będą podstawowymi składnikami tego kapitału w zakresie inicjowania twórczej aktywności.

W nowoczesnej globalnej gospodarce innowacyjność przedsiębiorstw zależy od posiadanej wiedzy. Wiedzę tę określa nie tyle potencjał ekonomiczny firmy, ile jej zdolność do szybkich zmian. Do ukształtowania kultury innowacyjnej firmy potrzebny jest odpowiedni stopień nasycenia jej wiedzą. Wiedza i związana z nią tolerancja niepewności oraz realistyczna ocena ryzyka nie skłania do reakcji obronnych i traktowania innowacji jako zagrożenia. R. Nowacki pisze, że

[...] koncepcja zarządzania wiedzą należy do rozwijających się na rynku polskim – sama w sobie jest zatem innowacją. Do znacznej części przedsiębiorstw jej zasady dopiero docierają. Są również takie firmy, które wykorzystują ją w sposób uwzględniający innowacyjne rozwiązania<sup>24</sup>.

Ważną rolę w procesie twórczego rozwiązania problemów z zakresu innowacyjności odgrywa, oprócz wiedzy, myślenie intuicyjne, którego cechami są: nieświadomy, pozalogiczny, niewerbalny, natychmiastowy, emocjonalny heurystyczny – charakter<sup>25</sup>. Wiedza wykorzystywana jest we wszystkich etapach procesu innowacyjnego. Tworzenie innowacji często stwarza sytuację wymagającą wychodzenia poza aktualną wiedzę oraz przyczynia się do powstawania nowej wiedzy. Wyjątkowość wiedzy w odniesieniu do danego pracownika w sposób znaczący wpływa na jego innowacyjne zachowania.

Literatura przedmiotu do kompetencji osobistych pracownika zalicza: kreatywność, zarządzanie sobą, umiejętności społeczne – jako szczególnie pożądane. A. Wojtczuk-Turek pisze, że

[...] duże znaczenie tych kompetencji dla podejmowania i realizowania procesów innowacyjnych związane jest z tym, iż 1) kreatywność stanowi warunek pojawiania się pomysłów nowych, oryginalnych, wartościowych; 2) zarządzanie sobą spełnia funkcję utrzymywania i regulowania aktywności (samoregulacja zachowania) ukierunkowanej na realizację celu; 3) kompetencje społeczne są istotne z punktu widzenia promowania i wdrażania pomysłów<sup>26</sup>.

---

<sup>24</sup> R. Nowacki, *op. cit.*, s. 12.

<sup>25</sup> W. Dobrołowicz, *Inteligencja intuicyjna*, „Annales UMCS. Sectio J” 2001, Vol. XIV, s. 267–280.

<sup>26</sup> A. Wojtczuk-Turek, *op. cit.*, s. 65.



Kreatywność różni się od innowacyjnego zachowania tym, że nie zakłada realizacji idei. Natomiast innowacyjne zachowanie ma przynosić wymierne korzyści dla firmy i pracownika ze stosowania nowych rozwiązań. P. Kotler analizując problematykę kreatywności z punktu widzenia procesu innowacyjnego pisze, że „kreatorzy nie powinni po prostu dostarczać pomysłów, lecz przekonywujących koncepcji, które nadają się do wdrożenia i tworzą dodatkową wartość dla klienta”<sup>27</sup>. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa kreatywność pracowników umożliwia im nie tylko kompetentne wykonywanie wielu różnych zadań zawodowych o charakterze twórczym (np. innowacyjnym), ale stwarza podstawę powiększania zasobów wiedzy firmy. Zasadne jest także wyodrębnianie w odniesieniu do kreatywności traktowanej jako kompetencji jej wymiarów: poznawczych (np. elastyczność intelektualna), funkcjonalnych (np. umiejętność generowania dużej liczby pomysłów), behawioralnych (np. podejmowania inicjatywy), metakompetencji (np. autokorelacja). Istnieje związek pomiędzy kompetencjami zarządzania sobą a innowacyjnością zachowań w pracy. Literatura stwierdza, że

[...] w koncepcjach twórczości podkreśla się, iż umiejętności samoorganizacji, organizacji własnego działania, np. umiejętności sformułowania problemu oraz szukania odpowiednich informacji, umiejętności formułowania celów i ich hierarchizowania, podejmowania decyzji, monitorowania i regulowania własnego działania, decydują o twórczości poza rozmaitymi zdolnościami, które mogą się ujawnić zależnie od tych wymienionych podstawowych regulacji<sup>28</sup>.

Można powiedzieć, że zarządzanie sobą jest procesem, poprzez który pracownicy motywując się oraz analizując własne zachowania, osiągają zamierzone cele w wyniku stosowania odpowiednich strategii zorientowanych na zachowanie.

Aktywność innowacyjna pracowników jest w znacznym stopniu zależna od posiadanych przez nich kompetencji społecznych, gdyż aktywność wszystkich etapów procesu innowacyjnego przebiega w kontekście społecznym. Literatura przedmiotu podkreśla, że

[...] interakcje, jakie są podejmowane w ramach aktywności często stanowią dla pracownika sytuacje trudne, do których należy m.in. ekspozycja społeczna (prezentowanie pomysłu, odbiór informacji zwrotnej dotyczącej jego ewaluacji), czy też sytuacje konfrontacji, które mogą prowadzić do potencjalnych konfliktów. Stąd nie bez znaczenia jest kwestia odporności jednostki i jej dojrzałości emocjonalnej, a także zarządzania sobą w wymiarze emocjonalnym<sup>29</sup>.

Wszelkie działania motywujące do innowacyjności zmierzają zarazem do budowy zaangażowania pracowników w realizację celów firmy. Jeśli cele te są

---

<sup>27</sup> P. Kotler, *Innowacyjność. Przepis na sukces*, Poznań 2013, s. 66.

<sup>28</sup> A. Wojtczuk-Turek, *op. cit.*, s. 68.

<sup>29</sup> *Ibidem*, s. 73.



zorientowane na innowacyjność, a firma ma proinnowacyjną strategię biznesową, to pracownicy także będą nastawieni na silne angażowanie się w działalność innowacyjną. S. Borkowska pisze, że

[...] jeśli firma chce kreować kulturę zorientowaną na uzyskanie wysokiej innowacyjności, musi użyć specjalnego systemu nagród do motywowania pracowników i budowania ich wysokiego zaangażowania<sup>30</sup>.

Przedsiębiorstwa nastawione na zachęcanie pracowników do kreatywności i aktywności innowacyjnej powinny zastosować w systemie wynagradzania następujące wskaźniki:

- stopień zaangażowania i satysfakcji pracowników,
- stopień ich kreatywności i innowacyjności,
- satysfakcja klientów.

W systemie wynagradzania wymierne efekty pracy innowatorów przeładają się najczęściej na płace zasadnicze, a efekty jakościowe nagradza się poprzez system premii i różnych benefitów<sup>31</sup>. Aby motywowanie powodowało rozwój innowacyjności w firmie, powinno być z jednej strony oparte na wysokich kompetencjach (szczególnie kierowniczych), z drugiej zaś na elastycznych rozwiązaniach systemowych.

Analizując różne aspekty motywowania do innowacyjności nie wolno zapominać o wielkiej roli motywacji wewnętrznej. Motywacja wewnętrzna to chęć podejmowania działań, wynikająca z tego, że wydaje się ono przyjemne lub interesujące samo w sobie, nie ze względu na zewnętrzne nagrody czy naciski. Literatura przedmiotu podkreśla, że

[...] realizowanie czynności związanych z zachowaniem innowacyjnym stanowi swego rodzaju wyzwanie. Poszukiwanie wyzwań i dążenie do nowości są integralnymi elementami motywacji wewnętrznej, podobnie jak potrzeba kompetencji i autonomii. Potrzeba kompetencji stanowi źródło eksplorowania i podejmowania wyzwań, zaś potrzeba autonomii odnosi się do stopnia kontroli zachowania. Do twórczego działania ludzi motywuje: 1) potrzeba doświadczania nowej, zróżnicowanej i złożonej stymulacji; 2) potrzeba komunikowania nowych idei i wartości; 3) potrzeba rozwiązywania problemów<sup>32</sup>.

Dlatego obok nagród zewnętrznych w postaci premii, prowizji, podwyżek płac w systemie motywacyjnym, powinny pojawiać się zadania, które stanowią źródło nagród wewnętrznych. Takie zadania, które dostarczają pracownikom przyjemności, satysfakcji i zadowolenia, warunkują zaistnienie motywacji wewnętrznej.

---

<sup>30</sup> S. Borkowska, *op. cit.*, s. 157.

<sup>31</sup> *Ibidem*, s. 155.

<sup>32</sup> A. Wojtczuk-Turek, *op. cit.*, s. 77.

## Organizacyjne uwarunkowania aktywności innowacyjnej pracowników

Działania pracowników ukierunkowane na tworzenie i wdrażanie innowacji pojawiają się wówczas, gdy istnieje w firmie podatny grunt dla tego typu zachowań. Występowanie aktywnych zachowań innowacyjnych w miejscu pracy będzie możliwe jedynie wówczas, gdy w organizacji stworzy się odpowiednie ku temu warunki organizacyjne. Czynnikiem o charakterze organizacyjnym są m.in. proinnowacyjna kultura organizacyjna, styl przywództwa, praktyki w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim jako najsilniej wiążące się z innowacyjnymi zachowaniami pracowników firmy. Literatura podkreśla, że

[...] innowacyjność firm można wiązać ze specyficzną kulturą organizacyjną. Badanie kultury organizacyjnej, stanowiącej kontekst funkcjonowania pracownika jest niezwykle istotne w określaniu czynników, które mają wpływ na zachowania innowacyjne w miejscu pracy. Podkreśla się bowiem interaktywny wpływ różnych czynników środowiska pracy na indywidualną kreatywność pracowników<sup>33</sup>.

Od kształtowania składników kultury przyjaznych innowacjom należałoby zatem zacząć przygotowania do procesu innowacyjnego. Można wskazać najważniejsze następujące determinanty innowacji i zachowania innowacyjnego związane z kulturą organizacyjną firmy:

- styl zarządzania zakładający uczestnictwo, rozumiane m.in. jako otwartość kierownictwa na wszelkie przejawy inicjatywy, szczególnie służących wdrażaniu nowych rozwiązań i budowanie zaangażowania w proces innowacyjny pracowników,
- promowanie wartości proinnowacyjnych, wpisanych w misję i wizję firmy,
- wsparcie dla twórczych pomysłów,
- motywowanie do podejmowania ryzyka,
- stwarzanie warunków organizacyjnych, umożliwiających tworzenie innowacji,
- inwestowanie w rozwój kompetencji twórczych zarówno w odniesieniu do kierowników, jak i pracowników,
- uznanie klienta jako źródła zmian,
- orientacja na zadania<sup>34</sup>.

W organizacji o kulturze innowacyjnej przeważają elementy kultury silnej, a więc niepisane, przestrzegane normy, wysoka jakość, wspólne sukcesy. A. Francik pisze, że

[...] firma o kulturze innowacyjnej ukierunkowana jest na zewnątrz, a jej pracownicy czują się z nią związani i zdolni do podejmowania ryzyka. Jest to więc kultura zespołów, oparta

---

<sup>33</sup> *Ibidem*, s. 78–79.

<sup>34</sup> A. Wojtczuk-Turek, *op. cit.*, s. 92–93; A. Francik, *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*, Kraków 2003, s. 57; M. Huczek, *Środowisko innowacyjne źródłem rozwoju regionu*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu. Zarządzanie” 2012, z. 2, s. 28–30.

na wspólnym działaniu dla rozwiązania coraz bardziej zmiennych i złożonych problemów, koncentrująca się wokół innowacji i innowacyjności<sup>35</sup>.

Z punktu widzenia posiadanych elementów kultura ta zawiera cechy kultury ekstrawertycznej, a tak zwaną wrażliwość czerpie z kultury introwertycznej. Łączy w sobie elementy kultury męskiej (dynamizm, agresja, rywalizacja do pewnych granic, osiągnięcia) i kobiecej (wsparcie, opiekuńczość, intuicja). Posiada niewiele cech struktury biurokratycznej, dużo pragmatycznej, natomiast w równym stopniu jest kulturą egalitarną, co elitarną. Kultura innowacyjna swoim charakterem najbardziej przypomina kulturę zadaniową i osobową, można ją utożsamiać z kulturą ukierunkowaną na realizację zadań.

Do ukształtowania kultury innowacyjnej potrzebny jest odpowiedni stopień nasycenia wiedzą przedsiębiorstwa. Wiedza i związana z nią tolerancja niepewności oraz realistyczna ocena ryzyka nie skłania do reakcji obronnych i traktowania innowacji jako zagrożenia. A. Francik podkreśla, że

[...] budowanie kultury organizacyjnej w każdej organizacji przebiega dwutorowo: 1) poprzez wykorzystanie wiedzy o negatywnych elementach organizacji i zmianę klimatu w kierunku pobudzania zdolności i gotowości innowacyjnej oraz 2) kreowanie wewnętrznego rynku zmian opartego na wspólnej wizji strategicznej firmy<sup>36</sup>.

W procesie pobudzania gotowości do zmian wykorzystuje się wcześniejsze doświadczenia zmian oraz przeprowadza się analizę cech organizacji nie sprzyjających innowacjom. W związku z tym, że negatywne odczucia i utratę korzyści w poprzednio wdrażanych innowacjach przenosi się na kolejne zmiany, należy w nowych procesach zająć się przygotowaniem pracowników w szczególności dbały sposób. Należy ocenić poziom niepewności w firmie (wysoki jest sygnałem o niebezpieczeństwie), poczucie bezpieczeństwa (zbyt niskie i zbyt wysokie powinno niepokoić) oraz podejmowanie ryzyka i karanie za błędy. Podobnie należy poddać analizie system komunikowania, wnosząc do niego symetrię, otwartość, możliwość wygłaszania pomysłów oraz zmniejszyć bariery między obszarami funkcjonalnymi. Ograniczyć kontrolę i przekazać uprawnienia decyzyjne i kontrolne na szczeble wykonawcze.

Istotnym czynnikiem aktywizacji innowacyjnej pracowników jest przywództwo w miejscu pracy. Osoba przełożonego jest kluczową z punktu widzenia regulowania zachowań podwładnych. Kierownicy wpływają na aktywność zawodową przez m.in. motywowanie i inspirowanie pracowników, stymulowanie ich rozwoju. Podobnie przełożeni mogą wykorzystać potencjał, jaki posiadają podwładni, w tym ich kompetencje twórcze. Lider stanowi dla podwładnych ważny przykład pożądanych zachowań organizacyjnych, tym samym stwarzając im okazję do uczenia się na bazie mechanizmu modelowania i naśladownictwa.

---

<sup>35</sup> A. Francik, *op. cit.*, s. 156.

<sup>36</sup> *Ibidem*, s. 157.

Z różnych stylów kierowania, dla rozwoju kreatywności pracowników istotny jest sprawowany przez kierownika styl demokratyczny. Specyficzne zachowania przełożonego dla stylu demokratycznego, to m.in.: brak ścisłej kontroli, dbałość o komunikację, uwzględnianie różnic, partycypacja pracowników w podejmowaniu decyzji i formułowaniu celów, zaufanie, wspieranie. Literatura przedmiotu podkreśla, że

[...] w kontekście zachowania innowacyjnego wskazuje się na znaczenie przywództwa o charakterze transformacyjnym. Liderzy transformacyjni wykorzystują swoje cechy osobowości do stwarzania wizji, inspirowania i motywowania pracowników. Budują kulturę w organizacji i nowe wyższe standardy pracy, a zarazem uwzględniają indywidualność podwładnych<sup>37</sup>.

Przywódca transformacyjny charakteryzuje się tym, że:

- stanowi wzór zachowania do naśladowania,
- pobudza pracowników do myślenia, kwestionowania przyjętych założeń, zwiększa ich świadomość w zakresie rozpoznawania własnych przekonań i wartości,
- poświęca uwagę pracownikom, jest świadomy ich potrzeb zawodowych, stwarza im możliwości do rozwoju i samorealizacji,
- roztacza optymistyczną wizję przyszłości, zachęca pracowników do zwiększania swoich oczekiwań i wysiłku w realizacji celów.

W celu uchwycenia mechanizmów wpływu przywództwa transformacyjnego na zachowania innowacyjne pracowników w firmie istotna jest analiza zachowań lidera i wpływu ukierunkowania na stymulowanie aktywności innowacyjnej pracowników w ramach etapu zorientowanego na:

- tworzenie innowacji, gdzie pojawiają się zachowania rozpoznawania problemów oraz generowanie pomysłów,
- wdrażanie innowacji, czyli promowanie i realizacji pomysłu.

W związku z tym, że działalność innowacyjna jest przykładem sytuacji poznawczej, niezwykle ważna jest akceptacja pomysłu przez lidera i możliwość realizacji przez pracownika działań innowacyjnych (m.in. przez delegowanie na pracownika uprawnień do podejmowania innowacyjnych zachowań). Na etapie wdrażania innowacji ważną aktywnością przełożonego jest realna pomoc na rzecz implementacji rozwiązania, w postaci dostępu do zasobów, konsultacji merytorycznych, czy powołania zespołu innowacyjnego. Przełożony powinien w pełni wykorzystywać swoje funkcje w zakresie motywowania, pomagania i udzielania wsparcia<sup>38</sup>.

Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim mogą bezpośrednio przyczyniać się do wzrostu efektywności firmy w wyniku wzrostu indywidualnej lub zespo-

<sup>37</sup> A. Wojtczuk-Turek, *op. cit.*, s. 94.

<sup>38</sup> M. Huczek, *Kultura innowacyjna organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu” 2011, z. 1, s. 39–49.

łowej wydajności pracy czy obniżki kosztów i pośrednio – poprzez wzrost aktywności innowacyjnej pracowników. Praktyki te są pochodną przyjętej strategii, struktury i istniejącej w firmie kultury organizacyjnej, w której wyrażone są najważniejsze wartości organizacyjne.

Literatura podkreśla, że integracja procesów zarządzania zasobami ludzkimi z całością systemów w organizacji przyczynia się do wzrostu innowacyjności firmy. S. Borkowska pisze, że

[...] współdziałając z innymi obszarami działalności firm, ZZL może wpłynąć na poziom innowacyjności poprzez swoją strategię spójną ze strategią ogólną firmy oraz przez polityki i procesy realizowane w ramach HRM. Zachodzi potrzeba włączenia w działania proinnowacyjne wszystkich interesariuszy: kierownictwa, klientów i wszystkich współpracowników oraz ukształtowania między nimi relacji opartych na współpracy i zaufaniu<sup>39</sup>.

Z punktu widzenia rozwoju innowacyjności w firmie szczególne znaczenie mają trzy obszary zarządzania kapitałem ludzkim: kształtowanie zatrudnienia, motywowanie do innowacyjności, rozwój kompetencji. R. Nowacki twierdzi, że

[...] niski poziom innowacyjności przedsiębiorstw w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (tj. realizowanie tradycyjnego modelu zarządzania zasobami ludzkimi) skutkuje również niskim poziomem ich konkurencyjności. Wciąż za mało przedsiębiorstw wprowadza zmiany (rozwiązania innowacyjne) w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, a jak podają badania, rozwiązania te przynoszą konkretne rezultaty w postaci wzrostu całkowitej wartości przedsiębiorstw. Wartość ta rośnie, gdyż wzrasta wartość kapitału ludzkiego, zwiększa się zatrudnienie w firmie, sprzedaż przedsiębiorstwa, a także jego renoma<sup>40</sup>.

\* \* \*

Teoria i praktyka wyraźnie wskazuje, że całościowe podejście do zagadnienia innowacyjności powinno uwzględniać integrację wiedzy psychologicznej, głównie w zakresie wspierania indywidualnych i grupowych kompetencji innowacyjnych u pracowników z naukami o zarządzaniu, w ramach których dokonuje się analizy kontekstu instytucjonalnego, stanowiącego ramy przejawiania się zachowań organizacyjnych. Innowacje należy traktować jako zjawisko kluczowe z punktu widzenia wzrostu wartości firmy. Należy wskazać na rolę innowacji jako czynnika osiągania przewagi konkurencyjnych. Natomiast konkurencja globalna stanowi wręcz czynnik presji na wzrost zdolności innowacyjnej organizacji biznesowych.

---

<sup>39</sup> S. Borkowska, *op. cit.*, s. 38.

<sup>40</sup> R. Nowacki, *op. cit.*, s. 145.